

# STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN MELALUI USAHA KECIL MASYARAKAT

Muhammad Zaini<sup>1</sup>

## Abstrak

*Tulisan ini, merupakan kajian kepustakaan penulis tentang kerangka konseptual pengembangan lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren. Sebagai wujud konsepsi, maka tulisan ini hanya mendiskusikan beberapa elemen penting, baik itu operasional pengembangan secara umum ataupun pengembangan dalam konteks pendidikan pesantren. Pada intinya, penulis ingin mengeksaminasi beberapa keunggulan pesantren sebagai bagian basis pengembangan masa depan. Tulisan ini terfokus pada usaha kecil masyarakat yang di kelola bersama oleh pesantren. Sehingga, pesantren bisa mengaktualisasikan peranannya sebagai pemberdaya masyarakat dan sekaligus memberikan sumbangsih real terhadap kebutuhan-kebutuhan material.*

Keyword: Pengembangan Pesantren, dan Usaha Kecil.

## Pendahuluan

Tujuan Pendidikan Nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>21</sup>

---

<sup>1</sup> Alumnus Jurusan Kependidikan Islam dan Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

<sup>2</sup> Sekretariat RI, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tbn 2003*, (Bandung: Citra Umbara),. 7

Dalam pengelolaan pondok pesantren searah dengan perkembangan zaman, pondok pesantren dituntut untuk selalu dinamis dan mengikuti perkembangan, sehingga pada taraf berikutnya timbul pembagian tugas dan peran antara beberapa pondok pesantren secara fungsional sesuai dengan visi dan misi pengembangannya.

Pesantren yang awalnya kita kenal sebagai intitusi sosial agama yang berperan dalam pendidikan dan dakwah, pesantren juga berperan dalam ranah sosial-politik dan amat strategis untuk berperan dalam pencegahan perekonomian yang tidak sehat.

Program ekonomi masyarakat yang berbasis kerakyatan yang sedang dikembangkan di pondok pesantren harus terus didukung. Karena program ini sudah menjadi program pemerintah mulai dari pusat, propinsi sampai kepada kabupaten/kota. Program ini dapat meningkatkan dan mengembangkan dunia usaha dan pengembangan lembaga akan sumbangsihnya terhadap peserta didik yang memikul peran penerus bangsa.

Realisasi diri manusia dan kesejahteraan merupakan jantung konsep pembangunan yang memihak rakyat dan pemberdayaan masyarakat. Perasaan berharga diri yang diturunkan dari keikutsertaan dalam kegiatan produksi adalah sama pentingnya bagi pencapaian mutu hidup yang tinggi dengan keikutsertaan dalam konsumsi produk-produknya. Keefisienan sistem produksi, karenanya haruslah tidak semata-mata dinilai berdasar produk-produknya, melainkan juga berdasar mutu kerja sebagai sumber penghidupan yang disediakan bagi para pesertanya, dan berdasar kemampuannya menyertakan segenap anggota masyarakat. Salah satu perbedaan penting antara pembangunan yang memihak rakyat dan pembangunan yang mementingkan produksi ialah bahwa yang kedua itu secara terus menerus menundukkan kebutuhan rakyat di

bawah kebutuhan sistem agar sistem produksi tunduk kepada kebutuhan rakyat.<sup>3</sup>

## Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* yang artinya “*a general set of maneuvers cried out over come a enemy during combat*” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran<sup>4</sup>. Sedangkan dalam kamus Belanda-Indonesia, *sertategi* berasal dari kata majemuk, yang artinya siasat perang, istilah strategi tersebut digunakan dalam kemiliteran sebagai usaha untuk mencapai kemenangan, sehingga dalam hal ini diperlukan taktik serta siasat yang baik dan benar.<sup>5</sup>

Beberapa pendapat lain tentang pengertian strategi, antara lain:

- a. Strategi didefinisikan sebagai garis besar haluan Negara bertindak untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.<sup>6</sup>
- b. H. M Arifin. Memberikan pengertian strategi adalah sebagai segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil secara maksimal.<sup>7</sup>
- c. Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>8</sup>

Secara garis besar, pengertian strategi adalah segala upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, baik dalam bidang pendidikan atau lainnya. Strategi tersebut digunakan

<sup>3</sup> Paulo Freire. *Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan* (Terj. AA. Nugroho), Jakarta: PT. Gramedia. 1984. 196

<sup>4</sup> John M Bryson, *Perencanaan Strategis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), XVI

<sup>5</sup> Datje Rahajoekoesomah, *Kamus Belanda-Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 1388.

<sup>6</sup> Tabrani Rusyah, Atang K., Zainal A, *Penekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya, 1992), 209

<sup>7</sup> M. Arifin., *Ilmu pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 58

<sup>8</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Cet II, 1989), 859

untuk meningkatkan segala usaha pada perkembangan lain yang lebih baik.

Namun, strategi dasar dari setiap usaha itu mencakup empat hal yang diungkapkan oleh Newman dan Logan dalam bukunya yang berjudul “Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar” sebagai berikut:

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi serta kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadikan sasaran usaha dengan memperhatikan aspirasi dan selera masyarakat.
- b. Pertimbangan dan pemilihan jalan pendekatan yang ampuh dalam mencapai sasaran.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mencapai sasaran.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur yang baku untuk mengukur tingkat keberhasilan.<sup>9</sup>

Dalam penjelasan pengembangan, Iskandar Wiryokusumo berpendapat bahwa pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prskarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan prbadi yang mandiri.<sup>10</sup>

M. Arifin, juga berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara

---

<sup>9</sup> Tabrani Rusyah., *Penekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. 213

<sup>10</sup> Iskandar Wiryokusumo, Msc, Drs. J. Mandilika, Ed, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan* (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), 93.

bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi, meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.<sup>11</sup>

Perubahan lembaga juga mempunyai sebab, sebab yang pertama, sumber perubahan dari dalam. Kedua, sumber perubahan dari luar. Sumber perubahan dari dalam diantaranya melalui: 1) inovasi teknologi, 2) Peralatan baru, 3) Sistem, 4) Metode sekolah baru, 5) bentuk organisasi lembaga baru, dan 6) komunikasi dalam sekolah. Sedangkan perubahan lembaga dari luar diantaranya melalui: 1) Pertumbuhan dan penyebaran penduduk, 2) kebijakan pemerintah, 3) perubahan iklim politik, 4) persaingan di dalam dan luar negeri, dan 5) perubahan tuntutan konsumen.

Namun, strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.<sup>12</sup>

Pendapat lain tentang srategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.<sup>13</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah cara atau srategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, anantara lain Kepala, staff, guru, dan siswa dengan perubahan-perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan

---

<sup>11</sup> M. Arifin., *Ilmu Pendidikan Islam*, 208.

<sup>12</sup> Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung:sinar baru,1989), 244

<sup>13</sup> Ibid.

meningkatkan lembaga pendidikan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan lembaga pendidikan:

1) Pandangan Terhadap Pendidikan

Manusia sebagai makhluk yang dapat dididik dan harus mendidik manusia agar menjadi manusia dewasa melalui proses pendidikan. Sejak lahir manusia telah memiliki potensi dasar yang universal yang berupa :

- a) Kemampuan untuk membedakan antara yang baik dan buruk (*moral identity*)
- b) Kemampuan dan kebenaran untuk perkembangan diri sendiri sesuai dengan pembawaan dan cita-citanya (*individual identity*)
- c) Kemampuan untuk berkembang dan kerja sama dengan orang lain (*social identity*)
- d) Adanya ciri-ciri khas yang mampu membedakan dirinya dengan orang lain (*individual differences*)

2) Memenuhi kebijakan Depdiknas dan masyarakat

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa yang akan datang. Hal ini dapat mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan.

Kewenangan pengelolaan yang bertumpuh pada kebutuhan sekolah ini dipandang memiliki beberapa tingkat efektifitas yang tinggi seperti: (1) kebijaksanaan dan kewenangan sekolah berpengaruh langsung dengan siswa, orang tua dan guru (2) selalu bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya sekolah (3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat

pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, pengembangan sekolah, dan perubahan perencanaan.<sup>14</sup>

3) Perubahan social demografis didalam masyarakat

Di era globalisasi ini sudah dipastikan perubahan yang signifikan didalam masyarakat baik yang berupa aspek social maupun aspek budaya. Perubahan itu sebagai efek dari perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih dan terus berkembang. Perubahan tersebut tentunya turut menciptakan karakteristik masyarakat, hal inilah yang menyebabkan budaya saat ini disebut budaya tanpa kompetisi. Kompetisi sendiri merupakan prinsip baru karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik seperti semboyan “esok Pasti lebih baik dari hari ini”.<sup>15</sup>

4) Pengaruh Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat menimbulkan berbagai perubahan disegala aspek kehidupan. Perubahan tersebut menyebabkan sesuatu yang sebelumnya paling baik berubah menjadi biasa-biasa aja, dan sesuatu yang sebelumnya relevan menjadi tidak relevan, hal tersebut juga terjadi di dunia pendidikan.

Adapun dampak perkembangan iptek dibidang ilmu pendidikan adalah dikembangkannya berbagai metode belajar yang lebih sesuai, efektif dan efisien. Ilmu pendidikan juga banyak mendapatkan mafaat dari hasil perkembangan teknologi dengan cara dimanfaatkanya alat-alat baru dalam prosese belajar mengajar. Penemuan-penemuan baru tentang

---

<sup>14</sup> Nanang fatah, *Managemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2004), 14-15.

<sup>15</sup> H.A.R. Tilaar, *Beberapa Revormasi Pendidikan Dalam Perspektif Abad 21*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), 35

audiovisual aid, penemuan itu telah banyak membantu guru dalam memberikan materi dan pengalaman kepada anak didik.<sup>16</sup>

### Konsep Usaha Kecil Masyarakat

Usaha kecil dalam Undang-Undang No. 9 Tahun 1995, yakni usaha kecil memiliki kekayaan bersih maksimal Rp. 200 juta dan hasil penjualan tahunan sebanyak-banyaknya Rp. 1 M.<sup>17</sup> Usaha kecil menurut surat edaran Bank Indonesia No. 26/I/UKK tanggal 29 Mei 1993 perihal Kredit Usaha Kecil (KUK) adalah usaha yang memiliki total asset maksimum Rp. 600 juta, tidak termasuk tanah dan rumah yang ditempati. Pengertian usaha kecil ini meliputi usaha perseorangan, badan usaha swasta dan koperasi, sepanjang asset yang dimiliki tidak melebihi nilai Rp. 600 juta.<sup>18</sup>

Yang dimaksudkan dengan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang bersekala kecil dalam memenuhi kriteria kekayaan bersih atau penjualan tahunan, seperti kepemilikan, sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini. Usaha kecil yang dimaksud disini meliputi juga usaha kecil informal dan usaha kecil tradisional. Adapun usaha kecil informal adalah berbagai usaha yang belum terdaftar, belum tercatat, dan belum berbadan hukum, antara petani penggarap, industri tanah tangga, pedagang asongan, pedagang keliling, pedagan kaki lima, dan pemulung. Sedangkan usaha kecil tradisional adalah usaha yang menggunakan alat produksi sederhana yang telah digunakan secara turun temurun, dan atau berkaitan dengan seni dan budaya.

---

<sup>16</sup> Burhanuddin Salam, *Pengantar Paedagogik, Dasar-Dasar Ilmu Mendidik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 127.

<sup>17</sup> Seperti di kutip oleh Golrida K., dalam buku *Akutansi Usaha Kecil Untuk Berkembang*, 2008 (Jakarta; PT. Rajagrafindo Persada). 4

<sup>18</sup> Pandji Anoraga, S.E., M.M. *Manajemen Bisnis* (Jakarta ; PT. Rineka Cipta, 1997). 45



Hasil studi lembaga manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia menunjukkan bahwa kriteria usaha kecil di Indonesia itu sangat berbeda-beda, Tergantung pada focus permasalahan yang dituju dan instansi yang berkaitan dengan sector ini, Sedangkan di Negara-negara lain, kriteria yang ada akhirnya turut menentukan cirri sector usaha kecil yang antara lain ditentukan oleh karyawan yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan. Misalnya, diprancis digunakan jumlah karyawan kurang dari 10 orang dianggap sebagai perusahaan sangat kecil, sedangkan jika memiliki 10-40 orang karyawan dianggap sebagai perusahaan kecil dan jika memiliki 50-500 orang karyawan disebut sebagai perusahaan menengah.

Secara umum, sector usaha kecil memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. system pembukuan yang relative sederhana dan cenderung tidak mengikut kaidah administrasi pembukuan standar. Kadangkala pembukuan tidak di-*up to date* sehingga sulit untuk menilai kinerja usaha.
- b. Modal terbatas
- c. Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi
- d. Pengalaman manajerial dalam mengelola perusahaan masih sangat terbatas.
- e. skala ekonomi yang terlalu kecil sehingga sulit mengharapakan untuk mampu menekan biaya mencaoi titik efisiensi jangka panjang.
- f. Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pasar sangat terbatas.
- g. Kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah mengingat keterbatasan dalam system administrasinya. Untuk mendapat dana di pasar modal, sebuah

perusahaan harus mengikuti system administrasi standard an harus transparan

Karakteristik yang dimiliki oleh usaha kecil menyiratkan adanya kelemahan-kelemahan yang sifatnya potensial terhadap timbulnya masalah. Hal ini menyebabkan berbagai masalah internal, terutama yang berkaitan dengan pendanaan yang tampaknya sulit untuk mendapatkan solusi yang jelas. Pemerintah telah mengeluarkan berbagai kemudahan, terutama melalui paket-paket kebijakan untuk mendorong kehidupan sector usaha kecil. Misalnya kredit Bimas dan Kredit Usaha Kecil (KUK), namun apa yang telah dilakukan berkaitan dengan pemberian kredit tersebut belum dirasakan manfaatnya secara keseluruhan oleh sector usaha kecil.

Berkaitan dengan pemberian kredit kepada usaha kecil tersebut, pada tahun 1995 direalisasikan pemberian kredit tanpa agunan kepada usaha kecil. Kredit tersebut disebut dengan Kredit Kelayakan Usaha (KUK) yang besarnya maksimum Rp. 50 juta.

Struktur organisasi usaha kecil menengah (UKM) memiliki tipikal konfigurasi sederhana (*simple structure*) yang dalam perkembangannya kemudian bisa berubah menjadi struktur fungsional (*functional structure*). Rekrutmen karyawan biasanya berasal dari sumber-sumber yang berada di lingkungan sekitar, sanak keluarga, maupun sebatas tetangga terdekat. Kondisi seperti ini akan lebih cenderung mengarah pada kultur kerja yang lebih berorientasi pada orang (*man centered* atau *people oriented*), tidak atau sedikit sekali menjalankan formalitas-formalitas organisasi, serta seleksi pekerja lebih didasarkan pada aspek sosial-ekonomi-budaya yang melatar belakangi bukannya kemampuan ataupun keahlian profesional yang diperlukan (*job centered* atau *task oriented*). Mereka yang direkrut diharapkan bisa dan mau melakukan banyak hal (*general skill*), fleksibel dan terbiasa menghadapi dinamika lingkungan yang terus dan senantiasa berubah. Struktur biasanya

akan terfokus pada figur pemimpin (*leader*) sekaligus merupakan pemilik modal yang memegang peran paling dominan dan cenderung menjalankan organisasi dengan kepemimpinan bergaya komandan. Semakin kecil ruang lingkup ukuran (*size*) kegiatan usaha tersebut akan cenderung mendekati konfigurasi seperti yang telah digambarkan, dan begitu sebaliknya. Dalam hal ini sebuah struktur organisasi yang dirancang lebih formal akan diperlukan untuk aktivitas usaha yang besar dengan maksud untuk menunjukkan tugas, fungsi, peran maupun tanggung jawab dari mereka yang memiliki pengetahuan mengenai industri yang dikelola, ketrampilan yang lebih terspesialisasi, banyak pengalaman usaha dan memiliki jaringan kerja dengan dunia usaha yang lain.<sup>19</sup>

Bagi pengembangan usaha kecil, masalah modal merupakan kendala terbesar. Ada beberapa alternatif yang dapat dilakukan usaha kecil untuk mendapatkan pembiayaan untuk modal dasar maupun untuk langkah-langkah pengembangan usahanya, yaitu melalui kredit perbankan, pinjaman lembaga keuangan bukan bank, modal ventura, pinjaman dari dana penyesihan sebagai laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hibah, dan jeni-jenis pembiayaan lainnya.

Pada umumnya, pembiayaan yang berasal dari kredit perbankan dirasakan oleh usaha kecil sangat memberatkan, terutama karena tinggi skala usaha yang umumnya juga kecil dengan tingkat pendapatan yang seringkali tidak teratur, pihak bank seringkali merasa waswas apabila pinjaman yang diberikan tidak mampu dikembalikan oleh usaha kecil, oleh karena itu, diciptakanlah instrument pembiayaan yang sesuai dengan karakteristik usaha kecil, yaitu melalui modal ventura. Modal ventura (*Ventura capital*) merupakan kegiatan yang dilakukan

---

<sup>19</sup> Tjahja Muhandri (2002). Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.

dalam bentuk penyertaan modal dalam suatu perusahaan pasangan usaha (investee company) dengan beberapa tujuan, antara lain untuk pengembangan perusahaan yang pada tahap awal biasanya mengalami kesulitan modal; membantu perusahaan yang berada pada tahap pengembangan; dan membantu perusahaan yang berada dalam tahap kemunduran usaha.

Konsep kemitraan merupakan terjemahan dari *partnership* atau bagian dari tanggung jawab social perusahaan terhadap lingkungannya, sesuai dengan konsep manajemen berdasarkan sasaran atau partisipatif. Sesuai dengan konsep manajemen partisipatif, perusahaan besar harus juga bertanggung jawab mengembangkan usaha kecil dan masyarakat pelanggannya karena pada akhirnya hanya konsep kemitraan ini yang akan dapat menjamin eksistensi perusahaan besar, terutama untuk jangka panjang.

Dalam UU tentang Usaha Kecil, konsep kemitraan dirumuskan dalam pasal 26 sebagai berikut:

- a. Usaha menengah dan Usaha Besar melaksanakan hubungan kemitraan dengan usaha kecil, baik yang memiliki maupun yang tidak memiliki keterkaitan usaha.
- b. Pelaksanaan hubungan kemitraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diupayakan ke arah terwujudnya keterkaitan usaha.
- c. kemitraan dilaksanakan dengan disertai pembinaan dan pengembangan dalam salah satu atau lebih bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, sumber daya manusia dan teknologi.
- d. dalam melaksanakan hubungan ke dua belah pihak mempunyai kedudukan hukum yang setara

Rumusan pasal 26 di atas sangat ideal dan merupakan bagian dari rumusan pasal 33 UUD 1945 atau konsep kegotongroyongan dalam bidang usaha secara Nasional.

Selanjutnya konsep kemitraan tersebut diurai lebih lanjut dalam pasal 27 berikut penjelasan yang cukup rinci. Disebutkan dalam pasal tersebut bahwa kemitraan dilaksanakan dengan pola:

- 1) Inti plasma, yaitu hubungan kemitraan usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang di dalamnya usaha menengah dan usaha besar bertindak sebagai inti dan usaha kecil sebagai plasma, perusahaan inti melaksanakan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi, bimbingan teknis, sampai dengan pemasaran hasil produksi.
- 2) Subkontrak, yaitu hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar; dalam hubungan kemitraan, usaha kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar sebagai bagian dari produksinya
- 3) Dagang umum, yaitu hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang di dalamnya usaha menengah atau usaha besar memasarkan hasil produksi usaha kecil, atau sebagai pemasok kebutuhan usaha menengah atau usaha besar.
- 4) Waralaba, yaitu hubungan kemitraan yang di dalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang dan saluran distribusi perusahaan kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan bimbingan manajemen,
- 5) keangenan, yaitu hubungan kemitraan yang di dalamnya usaha kecil diberi hak leluasa untuk memasarkan barang dan jasa usaha menengah dan usaha besar.
- 6) Pola bentuk-bentuk lain di luar 1, 2, 3, 4, dan 5 di atas adalah konsep kemitraan yang pada saat ini sudah berkembang, tapi belum dibakukan atau pola baru yang akan timbul di masa yang akan datang.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa kemitraan merupakan suatu bentuk jalinan kerjasama dari dua atau lebih pelaku usaha yang saling menguntungkan. Terjadinya kemitraan adalah bila ada keinginan yang sama untuk saling mendukung dan melengkapi dalam upaya mencapai tujuan bersama.

### **Pengembangan Lembaga Melalui Usaha Kecil**

Membentuk usaha kecil bagi suatu lembaga swasta bukanlah hal yang sulit untuk diwujudkan. Pasalnya, keadaan sekolah swasta tidak sama seperti halnya sekolah negeri. Dalam hal pengelolaan sarana prasarana atau gedung misalnya, sekolah negeri cukup mengajukan proposal pengadaan barang, atau perbaikan bahkan pembangunan gedung kepada institusi pemerintah yang ada di atasnya. Setelahnya, lembaga tersebut proposal tersebut disetujui dan dicairkan keuangannya untuk membangun atau mengadakan barang yang diinginkan.

Berbeda halnya dengan sekolah atau lembaga swasta – meski juga dibawah tanggungan pemerintah – sejarah sudah membuktikan bahwa mereka di nomor duakan ketimbang sekolah negeri. Oleh sebab itulah, kemandirian lembaga swasta sangat dibutuhkan untuk menjaga eksistensinya. Salah satu contoh dari lembaga pendidikan yang sejak dulu eksis dan “jarang” mendapatkan bantuan pemerintah adalah pesantren. Dari dulu, pesantren seakan hanya menjadi sub-pendidikan formal. Imbasnya, pesantren harus mandiri.

Kemandirian pesantren memang tidak perlu diragukan lagi. Bertahun-tahun yang lampau hingga saat ini, para pendiri pesantren benar-benar memfungsikan pesantren menjadi “negara kecil”. Dalam lingkungan pesantren, para pengelolanya kebanyakan mempunyai sistem ekonomi sendiri, pemasukan dan pengelolaan

keuangannya sendiri. Bahkan, potensi ekonomisnya sangat tinggi dibandingkan untuk membangun sebuah desa.

Ada beberapa contoh pesantren yang nampak memiliki peran signifikan dalam mengelola ekonominya. Sehingga mereka – orang-orang yang ada di pesantren – mengembangkan pesantrennya tanpa mengemis atau menunggu bantuan pemerintah. Di Jawa Timur, sebagai pusat pesantren, misalnya ada banyak contoh pesantren yang bahkan mempunyai label tersendiri untuk ekonominya.

Kongkretnya, di Pasuruan Jawa Timur. Pondok Pesantren Sidogiri, mereka mempunyai banyak produk ekonomi. Air Minum Santri, Sarung dan juga percetakan. Bahkan majalah yang merupakan pemasukan bagi mereka<sup>20</sup>. Selain *brand* sidogiri yang mereka jual di pasaran. Mereka juga mempunyai koperasi-koperasi yang dibangun di daerah-daerah. Hingga mencapai keseluruhan pelosok jawa timur. Mahmud Ali Zein menyebutkan dalam bukunya, bahwa potensi perekonomian terletak pada tiga aspek ; *pertama* pada poros fanatisme terhadap label pesantren, *Kedua* Koperasi, *Ketiga* pangsa pasar yang mudah untuk ditentukan segmentnya.<sup>21</sup> Dengan keberhasilan mengelola perekonomian tersebut mereka mendapatkan penghargaan dalam pengelolaan ekonomi pesantren.

Tidak hanya di Jawa Timur, ada Darut Tauhid di Jawa Barat. Pondok Pesantren yang terkenal pertama kali dengan manajemen tingkat tingginya. Aa Gym, memberikan warna baru pondok pesantren yang ada di Indonesia. Komitemennya untuk

<sup>20</sup> Menurut data yang ada, dipondok pesantren Sidogiri telah berdiri: *Pertama*, BMT-UGT (Usaha Gabungan Terpadu) dengan sembilan cabang. *Kedua*, BMT-MMU (masalah Mursalah fil-Ummah) dengan 10 cabang. *Ketiga*, BPR Untung Suropati, *kelima*, Kepontren dengan 10 unit usaha dan 5 komoditi unggulan. Kecuali kepontren, secara kelembagaan semua terpisah secara structural organisatoris dengan pondok pesantren sidogiri.

<sup>21</sup> A. halim, Rr. Suhartini, M Choirul Arif, *manajemen pesantren* . (2005 jogjakarta: PT LKIS pelangi aksara). 205

membentuk pondok pesantren yang megah, mewah namun mandiri secara pendanaan dan perekonomiannya.<sup>22</sup>

### **Keunggulan dan Kelamahan Usaha Kecil**

Dibandingkan dengan usaha besar, usaha kecil memiliki beberapa potensi dan keunggulan komparatif, yaitu:

- a. Usaha kecil beroperasi menyebar di seluruh pelosok dengan berbagai ragam bidang usaha. Hal ini karena kebanyakan usaha kecil timbul untuk memenuhi permintaan (*aggregate demand*) yang terjadi di daerah refionalnya. Bisa jadi orientasi produksi usaha kecil tidak terbatas pada regionalnya. Bisa jadi orientasi produksi usaha kecil tidak terbatas pada orientasi produk, melainkan sudah mencapai taraf orientasi konsumen. Untuk ini diperlukan suatu keputusan manajerial yang menuntut kejelian yang tinggi. Dengan penyebaran usaha kecil, berarti masalah urbanisasi dan kesenjangan desa-kota minimal dapat ditekan. Setidaknya mengurangi konsentrasi intensitas lapangan kerja pada daerah tertentu yang akan menimbulkan efek urbanisasi serta masalah social lain.
- b. Usaha kecil beroperasi dengan investasi modal untuk aktiva tetap pada tingkat yang rendah. Sebagian besar modal terserap pada kebutuhan modal kerja. Karena yang dipertaruhkan kecil, implikasinya usaha kecil memiliki kebebasan yang tinggi untuk masuk atau keluar dari pasar. Dengan demikian, kegiatan produksi dapat dihentikan sewaktu-waktu, jika kondisi perekonomian yang dihadapi kurang menguntungkan. Konsekuensi lain dari rendahnya nilai aktiva tetap adalah mudah meng-*up to date*-kan produknya. Akibatnya, usaha kecil akan memiliki derajat imunitas yang tinggi terhadap gejolak perekonomian internasional.

---

<sup>22</sup> Abd a'la, *Pembaruan Pesantren*. (2006 Jogjakarta: PT Ikkis Pelangi Aksara). 15



- c. Sebagian besar usaha kecil dapat dikatakan pada karya (*labor intensive*) yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana. Persentase distribusi nilai tambah pada tenaga kerja relative besar. Dengan demikian, distribusi pendapatan bisa lebih tercapai. Selain itu, keunggulan usaha kecil terdapat pada hubungan yang erat antara pemilik dengan karyawan menyebabkan sulitnya terjadi PHK (pemutusan hubungan kerja), keadaan ini menunjukkan betapa usah kecil memiliki fungsi social ekonomi.<sup>23</sup>

### Hubungan Usaha Kecil Dengan Lembaga Pendidikan

Unit usaha milik pesantren ini meliputi sebuah toko, kerajinan tangan, dan koperasi milik pesantren yang berada di dalam pesantren dan diluar pesantren. Unit usaha yang diluar pesantren biasanya dikelola oleh para alumni pesantren. Pesantren yang mencontohkan pengembangan lembaga melalui unit usaha seperti ini salah satunya ialah pondok pesantren sidogiri pasuruan. Unit usaha yang dikemabangkan melalui koperasi yang membuka beberapa cabang diluar pesantren termasuk diluar kota pasuruan.<sup>24</sup>

Kekuatan ekonomi pesantren ada pada kianya. Karena kedekatan kiai dengan masyarakat bawah sangat jelas. Orang yang tidak kuat untuk melanjutkan pendidikannya, oleh kiai ada yang suruh masuk pesantrennya. Sampai pada persoalan perkawinan, juga kiai yang membiayainya. "kiai mempunyai peranan ekonomi yang besar untuk menyejahterakan umatnya, sampai dalam dunia pendidikan (ilmu) juga ia berikan. Seperti nganari santri dan masyarakat di sekitarnya," kata Musthafa Zuhad Mugni, ketua PBNU bidang ekonomi.

---

<sup>23</sup> Ida Nuraini, SE., .Si. *Pengantar Ekonomi Mikro* 2006 (Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang), 5

<sup>24</sup> Majalah al-Fikr, (No. 17 tahun XVIII/Maret-Mei 2010), 18

Pesantren mampu memproduksi barang-barang sederhana seperti pakaian, rokok, sejadah dan lain-lain, uamg ini diperkannkan memasarkan barang-barangnya dengan nama "Nahdlatul Ulama", dengan menggunakan lambang resmi NU. Sebagai imbalannya mereka harus memberikan persentase keuntungannya kepada organisasi dan semua label harus dicetak dipercetakan milik NU sendiri. Kiai didorong untuk menjual barang-barang yang diperlukan di pesantren, ini akan membantu mereka mengembangkan keterampilan bisnis mereka dan para usahawan didorong menjual barang-barang mereka ke toko-toko ini dengan persyaratan yanng lebih mudah.

Usaha kecil atau menengah yang awalnya memberikan kepada masyarakat yang ekonominya rendah dapat mendongkrak ekonominya menjadi lebih baik. Akan tetapi, Usaha kecil dan Menengah dapat membantu perkembangan sebuah lembaga-lembaga yang mewadahi kelompok-kelompok usaha.

Keadaan yang menunjukkan bahwa internasional produk usaha kecil kita masih relatif lemah bila dibandingkan dengan negara-negara lainnya yang berkembang.

Dalam keadaan yang demikian, proses perubahan yang terjadi baik di pasar dunia maupun di dalam negeri belum tentu akan menguntungkan lapisan usaha kecil. Yang terjadi bahkan bisa sebaliknya. Usaha kecil bisa makin terdesak dalam persaingan karena posisi persaingan yang tidak seimbang. Upaya mengatasi masalah ini harus menjadi agenda pembangunan yang pokok pula. Upaya itu harus dilandasi oleh strategi penguatan dan pemberdayaan, yang tujuannya adalah selain memampukan juga memandirikan lapisan pengusaha kecil. Dari pengalaman negara-

negara lain, kita ketahui bahwa kecil tidak harus berarti lemah, dan besar tidak harus berarti kuat.<sup>25</sup>

Oleh karena itu, ada peluang besar bagi kita untuk membuat lapisan usaha kecil itu menjadi kuat dan bahkan bersama dengan usaha menengah yang lahir dari usaha kecil yang maju dan bisa menerobos lingkaran “kekecilan nya”, menjadi tulang punggung dunia usaha nasional dan dengan demikian menjadi tulang punggung perekonomian nasional yang tangguh dan handal.

## Analisis

Pengembangan lembaga secara teoritik adalah adalah cara atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, anantara lain Kepala sekolah, guru, dan siswa dengan perubahan-perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan lembaga pendidikan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang. Di pondok pesantren pengembangan lembaga pesantren menggunakan *the Mintra and interpersonal techniques* yaitu teknik analisa perorangan dan hubungan antar perseorangan dan pembentukan *team*, teknik laboratorium, dan *encounter groups*.

Jadi, pengembangan lembaga berawal dari faktor-faktor dari luar lembaga yang menuntut untuk berkembang lebih baik. pondok pesantren sudah menemukan pengembangan lembaga melalui hubungan antara masyarakat dan pihak-pihak yang membantu pengembangan lembaga.

---

<sup>25</sup> Sebaliknya berbagai studi menunjukkan bahwa banyak usaha besar di negara berkembang, yang sesungguhnya lemah dan tidak mampu mandiri jika tidak ditopang oleh pemerintah, baik dengan dukungan langsung seperti pendanaan, subsidi, dan fasilitas, atau melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang menguntungkan mereka.

Pengembangan lembaga berdampak kepada *Out Put* dan *in put* santri di pesantren. Sedangkan fakta dilapangan, pengembangan pesantren masih terdapat kekurangan dari teknik pengorganisasiannya. Banyak dari pengurus pengembangan lembaga mempunyai dua tugas dalam pesantren. Hingga mereka agak kewalahan dalam membagi waktu.

Adam Ibrahim Indrawijaya berpendapat bahwa pengembangan lembaga yang sering dilupakan oleh beberapa lembaga-lembaga adalah "*The confrontation meeting*", teknik ini merupakan teknik baru pengembangan organisasi. Teknik ini diselenggarakan melalui suatu pertemuan satu hari yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi. dalam pertemuan itu diharap pula dapat dirumuskan beberapa cara pemecahan masalah.

Dalam pertemuan tersebut, diharapkan bagi pimpinan organisasi dengan bantuan konsultan memberikan alasan dan latar belakang pertemuan tersebut. ada waktu itu pula pimpinan organisasi perlu lebih menegaskan pentingnya keterbukaan.

Sedangkan di pondok pesantren pada umumnya jarang mengadakan perkumpulan antara yayasan dengan organisasi-organisasi atau lembaga pembantu pengembangan lembaga untuk membahas langkah-langkah pengembangan pesantren.

Jadi, sangat perlu untuk sebuah lembaga untuk melakukan sebuah evaluasi bagi seluruh organisasi-organisasi pengembangan pesantren. Agar dapat memecahkan sebuah masalah yang telah terjadi di setiap pihak-pihak pengembangan pesantren.

Usaha kecil yang berada di pesantren atau di sekitar pesantren yang berada dalam naungan pesantren telah menggunakan pengembangan usaha dengan mengikuti sebuah pelatihan-pelatihan tentang usaha-usaha kecil dan produksi oleh masyarakat dan para santri. Dalam proses pengembangan usaha kecil membutuhkan sebuah bahan, dana, tempat dan lain

sebagainya yang dapat dipergunakan dalam proses pengembangan usaha kecil atau pembuatan usaha kecil.

Dalam pasal 17 UU tentang usaha kecil langkah-langkah pembinaan dan pengembangan di bidang sumber daya manusia dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan
- b. Meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial
- c. Membentuk dan mengembangkan lembaga pendidikan, pelatihan dan konsultan usaha kecil
- d. Menyediakan tenaga penyuluhan dan konsultasi usaha kecil

Dalam teori, pengembangan usaha yaitu peningkatan akses pemasaran kepada aset produktif, kewirausahaan diperlukan pelatihan peningkatan wirausaha, dan yang terpenting adalah modal, di samping itu juga teknologi, dan manajemen dalam pengelolaan pasar agar terbentuk sebuah usaha yang berkembang lebih baik.

Jadi, pengelolaan usaha tidak hanya menggunakan sebuah lembaga yang mewadahi berjalannya pasar, akan tetapi usaha diperlukan sebuah kemitraan usaha untuk pemasaran, pengelolaan dan peningkatannya. Dengan menggunakan pola *backward linkages* akan terkait erat usaha kecil dengan usaha menengah dan besar, serta usaha asing dengan usaha kecil lokal. Salah satu pola kemitraan yang juga akan besar artinya bagi pengembangan usaha kecil jika diterapkan secara meluas adalah pola subkontrak (*sub-contracting*), yang memberikan kepada industri kecil dan menengah peran sebagai pemasok bahan baku dan komponen, serta peran dalam pendistribusian produk usaha besar.

Hubungan kemitraan jelas menguntungkan bagi kedua belah pihak, karena dapat mengambil manfaat dari pasar, modal, teknologi, kewirausahaan, dan manajemen yang dikuasai oleh usaha besar.

Sedangkan, pengembangan lembaga pendidikan melalui usaha kecil masyarakat yang diterapkan oleh pondok pesantren, menemukan kecocokan antara masyarakat dan pesantren. Dikarenakan pesantren yang mempunyai Kiai yang sangat dikagumi oleh masyarakat dan para santri, juga akan mendapatkan nilai baik dari para masyarakat sekitar. Jika pesantren mengadakan kegiatan pembangunan dalam pesantren, masyarakatpun langsung datang untuk membantu tanpa ajakan dari pengurus ataupun dari Kiai langsung.

Bentuk yang telah dilakukan oleh para pengurus pesantren adalah membentuk sebuah wadah dalam lembaga pesantren yang dipergunakan untuk membantu ekonomi masyarakat. Dengan adanya struktur pengembangan pesantren dan pengembangan masyarakat dan yang lainnya, akan disambut dengan gembira oleh masyarakat yang tergolong hanya mengandalkan usaha pertanian dan nelayan, yang datangnya musiman.

Usaha kecil yang dibentuk oleh lembaga ini membantu kepada pengembangan lembaga pesantren. Sekalipun tidak berskala besar, tetapi dapat membantu dalam pengembangan dan kreatifitas para santri atau siswa-siswi pesantren. Misalnya di SMA terdapat Jurusan IPA yang membutuhkan sebuah praktek pembedahan atau yang lainnya. Biasanya para siswa langsung menuju masyarakat untuk melakukan praktek pembedahan dan banyak lagi yang menggunakan pihak masyarakat.

Kemandirian pesantren memang tidak perlu diragukan lagi. Bertahun-tahun yang lampau hingga saat ini, para pendiri pesantren benar-benar memfungsikan pesantren menjadi “negara kecil”. Dalam lingkungan pesantren, para pengelolanya kebanyakan mempunyai sistem ekonomi sendiri, pemasukan dan pengelolaan keuangannya sendiri. Bahkan, potensi ekonomisnya sangat tinggi dibandingkan untuk membangun sebuah desa.

Pengembangan usaha kecil di pesantren cepat berkembang dikarenakan menggunakan sebuah label. Label sendiri berada dalam naungan pesantren dengan ini, masyarakat bisa memasarkan produknya dengan menggunakan Label yang telah dibuat oleh pesantren, dengan tujuan untuk mendongkrak para pembeli usaha kecil tersebut. Jika di pesantren yang berada di Madura, atau yang lainnya. menggunakan label NU agar dapat cepat pemasarannya dan membantu masyarakat dalam mengurangi kesulitan dalam perekonomiannya.

Jadi, pesantren yang telah memfungsikan lembaganya dalam mengembangkan ekonomi masyarakat dapat dikembangkan oleh masyarakat sekitar pesantren. Pesantren mendapatkan hasil dan nama dari masyarakat, dan masyarakat mendapatkan hasil dari usahanya.

## **Kesimpulan**

Pengasuh pondok pesantren beserta para pengurus membentuk sebuah lembaga yang mewadahi masyarakat untuk pengembangan lembaga dan pesantren yang disebut Badan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat ialah sebuah lembaga yang melakukan kegiatan-kegiatan dimensional untuk pengembangan pesantren dan pemberdayaan masyarakat, meneliti dan mengkaji kebutuhan-kebutuhan faktual pesantren (santri) dan masyarakat yang bisa dikembangkan, menyelenggarakan kegiatan pendampingan masyarakat, menjajaki dan menjalin kerja sama dengan pihak-pihak tertentu dalam rangka aktualisasi potensi-potensi pesantren dan masyarakat. Tidak cukup dengan itu saja, pengembangan lembaga pendidikan datang dari para alumni yang dibentuk menjadi sebuah lembaga alumni dengan tugas memberi bantuan pemikiran bantuan teknis, dan para donatur tetap.

Kemandirian pesantren memang tidak perlu diragukan lagi. Bertahun-tahun yang lampau hingga saat ini, para pendiri

pesantren benar-benar memfungsikan pesantren menjadi “negara kecil”. Dalam lingkungan pesantren, para pengelolanya kebanyakan mempunyai sistem ekonomi sendiri, pemasukan dan pengelolaan keuangannya sendiri. Bahkan, potensi ekonomisnya sangat tinggi dibandingkan untuk membangun sebuah desa.

### Daftar Pustaka

- A’la, Abd., 2006. *Pembaruan Pesantren*. Jogjakarta: PT Ikis Pelangi Aksara.
- Anoraga, Pandji., 1997. *Manajemen Bisnis* Jakarta ; PT. Rineka Cipta.
- Arifin, M., 1991. *Ilmu pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara.
- Bryson, John M., 1999. *Perencanaan Strategis*, cet. XVI . Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdikbud, 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, Cet II,
- Fatah, Nanang., 2004. *Managemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Freire, Paulo., 1984. *Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan* (Terj. AA. Nugroho), Jakarta: PT. Gramedia.
- Golrida K., 2008. *Akutansi Usaba Kecil Untuk Berkembang*, Jakarta; PT. Rajagrafindo Persada.
- Halim, A., Rr. Suhartini, M Choirul Arif, 2005. *Manejemen Pesantren* . Jogjakarta: PT LKIS pelangi aksara.
- Muhandri, Tjahja., 2002. *Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh*. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor.



- Nuraini, Ida,. 2006. *Pengantar Ekonomi Mikro* (Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang)
- Rahajoeckoesoemah, Datje., 1993. *Kamus Belanda-Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Rusyah, Tabrani, Atang K., Zainal A, 1992. *Penekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Remaja Rosada Karya.
- Salam, Burhanuddin., 1997. *Pengantar Paedagogik, Dasar-Dasar Ilmu Mendidik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sekretariat RI, 2003. *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Thn 2003*, Bandung: Citra Umbara.
- Tilaar, H.A.R., 1999. *Beberapa Revormasi Pendidikan Dalam Perspektif Abad 21*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wijaya, Indra., 1989. *Perilaku Organisasi* Bandung: Sinar Baru,.
- Wiryokusumo, Iskandar., Msc, J. Mandilika, 1982. *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan* Jakarta: CV. Rajawali,
- Majalah al-Fikr,. (No. 17 tahun XVIII/Maret-Mei 2010)